Niveau(x) d'enseignement: 3 Numéro EDUQ : 8370211
Centre d'intérêt: 550

Guillemette, Roger.

Structuration des services éducatifs à la C. S. La Vallière : une approche globale / par Roger Guillemette ; [pour la] Direction générale du développement pédagogique, Service de recherche et expérimentation pédagogique. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, c1983.
iv, 59 p. : graph. ; 28 cm. -- (Etudes et documents / Ministère de l'éducation du Québec. Hors-série)

"Préscolaire, primaire". Code: 16-0153. Bibliogr.: p. 57-59.

ISBN 2-550-05689-2

Cote Dewey: 372.12'09714/G958s Cote LC: LB/2891/.03

Descripteur(s): *Structure scolaire *Services pédagogiques *Organisation pédagogique *Rôle de l'école *Planification *Primaire (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *Commission scolaire La Vallière (Saint-Félicien, Québec)

Identificateur(s) de sujet: *Services éducatifs

Le présent ouvrage traite d'une démarche de structuration des services éducatifs entreprise à la commission scolaire La Vallière (Saint-Félicien), laquelle regroupe six écoles de niveau primaire. Cette démarche repose sur la conviction que pour jouer efficacement son rôle face à l'élève, l'école doit pouvoir compter sur un support éducatif adéquat, tout en jouissant de la plus grande autonomie possible. L'approche systémique est privilégiée tout au cours de la présentation des différentes étapes; par ailleurs la démarche est centrée sur l'élève et l'école.

Le document se présente comme suit: le deuxième chapitre trace le portrait de l'école, base du système "Commission scolaire La Vallière"; le troisième chapitre propose un cadre général d'opération des services éducatifs; l'auteur présente ensuite le contexte organisationnel qui se prête au meilleur fonctionnement des services éducatifs; il aborde enfin l'évaluation du système.

La démarche proposée peut se résumer ainsi: à partir de la définition de l'école contenue dans le document "Le fonctionnement général de l'école primaire" et de l'évaluation de son vécu pour l'année, chacune des écoles identifie, au mois de juin, ses attentes en terme de support des services éducatifs; pendant ce temps, l'équipe des services éducatifs prépare une offre de services pour chacune des écoles. Il y a ensuite une rencontre des services éducatifs avec chacune des écoles. À partir de ces données, l'équipe des services éducatifs construit son plan d'intervention pour l'année à venir.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 02
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8370211

Gouvernement du Québec
Ministère
de l'Éducation

ETUDES ET DOCUMENTS

ETUDES ET DOCUMENTS
ETUDES ET DOCUMENTS
ETUDES ET DOCUMENTS
ETUDES ET DOCUMENTS

Collection: **HORS SÉRIE**

STRUCTURATION DES SERVICES ÉDUCATIFS À LA C.S. LA VALLIÈRE: UNE APPROCHE GLOBALE

PRÉSCOLAIRE
PRIMAIRE

16-0153

E D U Q 8370211

STRUCTURATION DES SERVICES ÉDUCATIFS À LA C.S. LA VALLIÈRE: UNE APPROCHE GLOBALE

PRÉSCOLAIRE
PRIMAIRE

PAR
ROGER GUILLEMETTE

Direction générale du développement pédagogique
Service de recherche et expérimentation pédagogique

© Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1983

ISBN 2—550—05689—2

Dépôt légal - premier trimestre 1983

LA SÉRIE "ÉTUDES ET DOCUMENTS"

Études et Documents est une série de publications du Service de Recherche et Expérimentation pédagogique (S.R.E.P.) de la Direction générale du Développement pédagogique dont le but est de diffuser de l'information sur les recherches en cours et leurs résultats. Un comité de rédaction de cinq (5) membres est responsable des orientations et de la planification des productions de la série.

Trois collections composent la série "Études et Documents" :

la collection "Commissions scolaires"

la collection "S.R.E.P."

la collection "Hors Série"

Collection "Commissions scolaires"

La collection "Commissions scolaires" se situe dans le cadre du Programme d'Aide à la Recherche dans les Commissions scolaires (P.A.R.C.) définir par la directive 16 – 02 – 02 du Recueil des règles de gestion des commissions scolaires. Le S.R.E.P. y publie un certain nombre de travaux et de rapports de recherche qui ont attiré son attention et dont les titres apparaissent dans la liste des publications de la série "Etudes et Documents".

Collection "S.R.E.P."

Cette collection propose au lecteur des études relatives aux recherches en Éducation. Des réflexions, des études thématiques portant sur des sujets particuliers, tels les services personnels aux élèves, les arts au secondaire, les langues secondes ou tout autre projet de recherche réalisé sous la responsabilité du Service de recherche et expérimentation pédagogique seront publiés en cours d'année.

Collection "Hors Série"

Troisième volet de la série Études et Documents, la collection Hors Série consacre ses pages à un vaste éventail de sujets reliés au monde de l'éducation. Moins sélective dans le choix de sa clientèle, cette collection s'adresse à des publics variés intéressés, chacun à sa façon, à faire état d'une situation dont la prise de connaissance peut constituer une forme de contribution à la réflexion sur la pensée et le développement pédagogique contemporains.

Les textes publiés sont accompagnés d'une introduction au contexte réel dont ils s'inspirent. Les publications présentées dans cette collection peuvent conduire les lecteurs d'avis différents ou contraires à présenter à leur tour leurs divergences lors d'un prochain numéro.

Tous les textes sont présentés au comité de rédaction. Les manuscrits doivent être dactylographiés et présentés en deux (2) exemplaires. Les textes non publiés seront retournés à leurs auteurs.

Service de recherche et expérimentation pédagogique

Clément Thibert, directeur

Les documents publiés dans la série "ETUDES ET DOCUMENTS" se veulent des instruments de travail et de réflexion et ne sauraient être interprétés comme étant l'expression ou l'affirmation d'une politique du ministère de l'Education. Les opinions émises dans ces publications n'engagnent que les auteurs et non pas le ministère de l'Education.

REGARDER UN ATOME LE CHANGE

REGARDER UN HOMME LE TRANSFORME

REGARDER L'AVENIR LE BOULEVERSE

Gaston Berger

AVANT-PROPOS

Le présent ouvrage traite d'une démarche de structuration des services éducatifs à la Commission Scolaire La Vallière, laquelle regroupe six(6) écoles de niveau primaire. Cette démarche correspond à une conviction profonde que pour jouer efficacement son rôle face à l'élève, l'école doit pouvoir compter sur un support éducatif adéquat. De plus, l'école doit jouir de la plus grande autonomie possible.

Certaines particularités caractérisent cette démarche. Tout d'abord, l'approche systémique est privilégiée tout au cours de la présentation des différentes étapes. La démarche est essentiellement centrée sur l'élève et l'école. Les éléments faisant partie des environnements ne sont pas tous énumérés. Puisqu'il s'agit d'un changement organisationnel de grande importance, dont les effets s'échelonneront dans le temps, en conséquence, l'évaluation systématique viendra plus tard. Enfin, la démarche s'appuie sur une certaine synthèse des documents d'orientation publiés par le Ministère de l'Education depuis 1975.

Etant bien conscient des limites de mon intervention, permettez-moi ici de citer la réflexion d'un philosophe de grande classe, Nicolas Berdiaeff, à propos de révolution et d'homme nouveau. C'est tiré de son ouvrage: *"De l'esclavage et de la liberté de l'homme"*.

> *"Toute grande révolution a la prétention de créer un homme nouveau. Or, la création d'un homme nouveau est une entreprise infiniment plus*

grande, plus radicale que la création d'une société nouvelle. On voit bien, à la suite d'une révolution, se constituer une société nouvelle, mais on chercherait en vain l'homme nouveau. C'est en cela que consiste la tragédie de la révolution, son échec fatal. On peut dire que toutes les révolutions ont dans une certaine mesure, échoué par la faute du vieil Adam qui réapparaît sous un vêtement neuf à la fin de chaque révolution. C'est le vieil Adam, l'homme du péché, qui fait aussi bien la révolution que la contre-révolution. L'esclavage reste ce qu'il était, et affecte seulement des formes nouvelles".

Roger Guillemette

TABLE DES MATIERES

PAGE

AVANT-PROPOS

CHAPITRE 1

INTRODUCTION 1

1.1 Problématique 3
1.2 Terminologie 4
1.3 Objectifs 4
1.4 Démarche 5

CHAPITRE 2

L'ECOLE, BASE DU SYSTEME "COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE" 7

2.1 L'enfant et son processus d'apprentissage .. 11
2.2 L'enfant et son environnement 12
2.3 L'école "cadre général" 13
2.4 L'école et son environnement 14
2.5 L'enfant et l'école 16
2.6 Le système commission scolaire 17

CHAPITRE 3

VERS UN CADRE GENERAL D'OPERATION DES SERVICES EDUCATIFS 19

3.1 Une approche globale 21
3.2 Démarche pour les années à venir 22
3.3 Démarche en 1981-82 22
3.4 Les résultats en 1981-82 23
3.5 Considérations générales 25

PAGE

CHAPITRE 4

LE SYSTEME DE GESTION 31

4.1 La décentralisation des décisions 33
4.2 Le processus de décision 34
4.3 Les lignes de communication 35
4.4 L'implication du personnel 36
4.5 Des rôles et des tâches bien définis 37
4.6 Des mécanismes de coordination 37

CHAPITRE 5

L'IMPORTANCE D'EVALUER POUR EVOLUER 39

5.1 Une définition de l'évaluation 41
5.2 Les processus 41
5.3 L'évaluation dans une perspective d'analyse institutionnelle 42
5.4 Préalable à l'évaluation de la démarche 43
5.5 Une activité de feed back 43
5.6 Analyse des données 45
5.7 Considérations générales 47

CHAPITRE 6

CONCLUSION 49

6.1 Une question d'attitudes 51
6.2 L'approche globale vs le futur de l'éducation 51
6.3 Projet de restructuration scolaire 52
6.4 Le point final ou le point de départ 52

BIBLIOGRAPHIE 55

" CHAPITRE 1 "

INTRODUCTION

La gestion du système scolaire public se caractérise par une forte centralisation de la responsabilité. On attribue au ministre de l'éducation toute la responsabilité de ce qui se passe dans les écoles publiques du Québec.

1.1 Problématique

Il n'est pas nécessaire de faire une longue incursion dans le "cahier de gestion" de la Commission Scolaire La Vallière pour constater qu'il y a une forte centralisation des pouvoirs au niveau du centre administratif. L'effet immédiat est de faire en sorte que lorsqu'il y a un problème dans une école, on s'attend à une solution venant de cette instance. Si la solution ne vient pas, ou encore n'est pas celle souhaitée, ça ne fait que renforcer l'hypothèse que "ça dépend de la Commission Scolaire ou du Directeur Général".

On observe l'existence d'autant de systèmes qu'il y a de secteurs d'activités, chacun étant par ailleurs conçu selon une structure verticale centralisée. Ainsi on gère les ressources matérielles, financières, les services aux élèves, les programmes, les conventions collectives, etc. comme autant de réalités distinctes pour lesquelles il y a un répondant à la Commission Scolaire. Chacun de ces champs d'activités apparaît comme autonome et isolé. Le seul lieu véritable d'intégration possible de l'ensemble de ces activités de gestion est la réalité quotidienne de l'école, mais l'école est absente de la gestion du système.

Une autre caractéristique de la gestion est d'être centrée sur les intrants du système. Peu de gens s'occupent spécialement des résultats visés et des

des résultats atteints. Le langage utilisé dans les communications entre les écoles et le centre administratif est davantage un langage de ressources qu'un langage d'objectifs.

On reconnaît assez facilement que l'on a assisté comme dans tout le système d'éducation d'ailleurs à une démobilisation graduelle du personnel. Certains attribuent cette démobilisation à une détérioration des relations de travail.

1.2 Terminologie

Il convient, pour éviter toute confusion, de définir immédiatement certains termes ou certaines expressions utilisés dans le texte. Ainsi, lorsqu'on parle des "services éducatifs", ça réfère à des services visant à supporter l'élève, le professeur, le directeur, le parent (dans le cadre de sa participation à l'école), dans chacun de leur rôle respectif et dans leurs interrelations. J'utiliserai aussi le même terme pour désigner l'équipe des professionnels travaillant à ce service. La Commission Scolaire désigne l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire: les écoles, le centre administratif et le Conseil des Commissaires. Lorsque les écoles seront exclues, j'utiliserai alors le terme "centre administratif".

1.3 Objectifs

.. Recentrer la Commission Scolaire sur l'enfant.

.. Respecter la spécificité de chacun des milieux et de ses attentes face à leurs écoles.

.. Permettre à chacune des écoles de se développer selon son potentiel et dans le respect de ses priorités, de ses valeurs.

.. Permettre à l'école de mieux s'adapter aux changements.

.. Fournir aux écoles des services éducatifs qui répondent à leurs attentes.

.. Favoriser le travail d'équipe à tous les niveaux.

.. Centrer la gestion du système sur les objectifs poursuivis et les résultats atteints.

.. Enrichir la participation des divers intervenants.

.. Rapprocher le centre de décision du lieu de l'action.

.. Privilégier une approche systémique.

1.4 Démarche

Avant de présenter les différentes étapes de la démarche, il me semble bon de préciser que les modèles utilisés sont des modèles conceptuels et non des modèles théoriques. Je me réfère ici à Rocher pour préciser que le modèle conceptuel est un mode de perception de la réalité tandis que le modèle théorique est un mode d'intelligence de la réalité.

En prenant pour acquis que les services éducatifs trouvent leur raison d'être dans et pour l'école, autant pour répondre à des attentes que pour offrir des services, il me semble fondamental d'esquisser le portrait le plus précis possible de ce qu'est l'école. Le chapitre 2 fournira les divers éléments pour clarifier cette image.

L'école étant définie, l'étape suivante consistera à présenter un cadre général d'opération des services éducatifs à la Commission Scolaire La Vallière. Je présenterai alors une procédure et des résultats obtenus. Ce sera l'objet du chapitre 3.

Le chapitre 4 sera consacré au système de gestion mis en place pour opérationnaliser et dynamiser ces concepts. Il s'agit, en d'autres termes, de présenter le contexte organisationnel devant favoriser le meilleur fonctionnement possible des services éducatifs.

L'évaluation doit faire partie de l'évolution d'un tel système. Il faut régulièrement obtenir du "feed back", de manière à apporter rapidement les correctifs nécessaires. Le chapitre 5 abordera cette question en plus de présenter une méthode utilisable et utilisée dans ce cas.

La conclusion tentera de fournir des éléments de réponse à la question suivante: "Le système mis en place à la Commission Scolaire La Vallière est-il conciliable avec les préoccupations actuelles du système d'éducation, à savoir, les nouveaux programmes, les projets éducatifs, la restructuration des commissions scolaires, etc.?"

" CHAPITRE 2 "

L'ECOLE, BASE DU SYSTEME

COMMISSION SCOLAIRE LA VALLIERE

Sans m'attarder longuement à définir l'approche systémique, j'en exposerai quand même quelques éléments. On peut définir un système comme une série d'objets qui ont des relations entre eux et leurs attributs (Hall et Fagen, 1956) ou comme une série d'éléments qui sont en interaction (Bertalanffy, 1968). Kast et Rosenzweig (1972) le définissent comme un tout organisé ou complexe: un assemblage ou une combinaison de choses ou de parties formant un tout complexe. D'une façon générale, "un système est un groupe d'éléments interdépendants, interagissants, formant un ensemble unifié, en vue d'atteindre un même objectif" (Crener et Monteil, 1971).

Même si les travaux de Katz et Kahn (1966) ainsi que Kast et Rosenzweig (1972) nous mettent en garde contre la tendance de faire une analogie trop littérale entre une organisation et un système, il est généralement admis que les organisations sociales représentent un type ou une sous-catégorie de systèmes sociaux.

Il est clair que la définition d'un système et de l'environnement suggère que tout système peut être divisé en sous-systèmes. Il est également compris qu'un changement dans un ou plusieurs sous-systèmes affecte tout le système ou un ou plusieurs autres sous-systèmes.

Puisque l'objectif de cette étape est d'en arriver à avoir l'image la plus précise possible de ce qu'est l'école et qu'à mon avis, cette école doit exister pour assurer le développement intégral de l'enfant; c'est à partir de celui-ci que j'échafauderai ma définition.

2.1 L'enfant et son processus d'appprentissage

L'enfant est un individu, c'est un être bio-psycho-social. Il constitue en lui-même, peut-être, le système le plus complexe connu. Il est un tout bien organisé qui réagit à une situation. Lorsqu'il bouge, l'enfant agit, pense et ressent tout à la fois.

Comme toute personne, l'enfant à fondamentalement besoin d'acquérir une image avantageuse de lui-même pour progresser. L'enfant a besoin d'être placé dans des conditions qui lui permettent de s'exercer à l'action, de se tromper sans courir de grands risques, de procéder à divers essais et ce de différentes façons. L'enfant a besoin de s'adapter à son environnement physique. Il a aussi besoin d'établir des liens avec les autres.

Le processus d'apprentissage de l'enfant se caractérise par une transformation progressive de ses capacités en fonction des situations dans lesquelles il est placé. Face à une situation donnée, l'enfant la considère avec les moyens dont il dispose à ce moment-là. Il en tire certaines informations qui lui semble importantes de retenir, les intègre à son interprétation de la réalité, se fait une idée des actions à accomplir, agit et ensuite évalue les résultats de son action. Il s'agit donc d'un processus de recherche et de découverte lié aux informations que l'expérimentation apporte.

Certains facteurs favorisent l'apprentissage:

. Un contexte qui encourage l'enfant à être actif.
. Un contexte dans lequel l'enfant se sent motivé.
. Un contexte qui encourage la découverte.

. Un contexte qui respecte l'individualité de l'enfant.

. Un contexte dans lequel la divergence d'idées est considérée comme bonne et désirable.

. Un contexte dans lequel on reconnaît à l'enfant le droit de faire des erreurs.

. Un contexte dans lequel l'incertitude est tolérée.

. Un contexte qui encourage la communication.

. Un contexte où l'enfant est encouragé à mettre sa confiance autant en lui-même qu'en des sources extérieures.

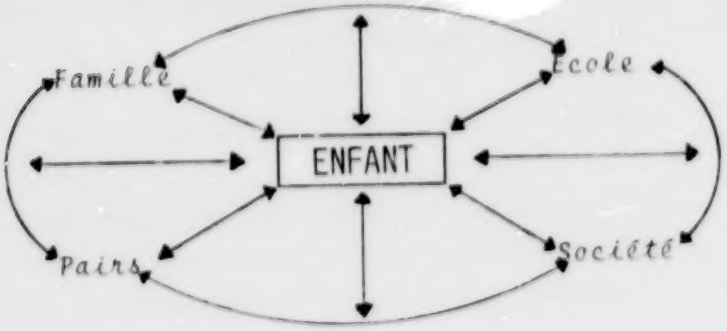
. Un contexte qui permet la confrontation.

2.2 L'enfant et son environnement

L'enfant fait partie d'un environnement plus grand que lui. Ce fait le place au coeur d'un réseau complexe de relations quotidiennes qui contribuent à façonner son présent et son devenir.

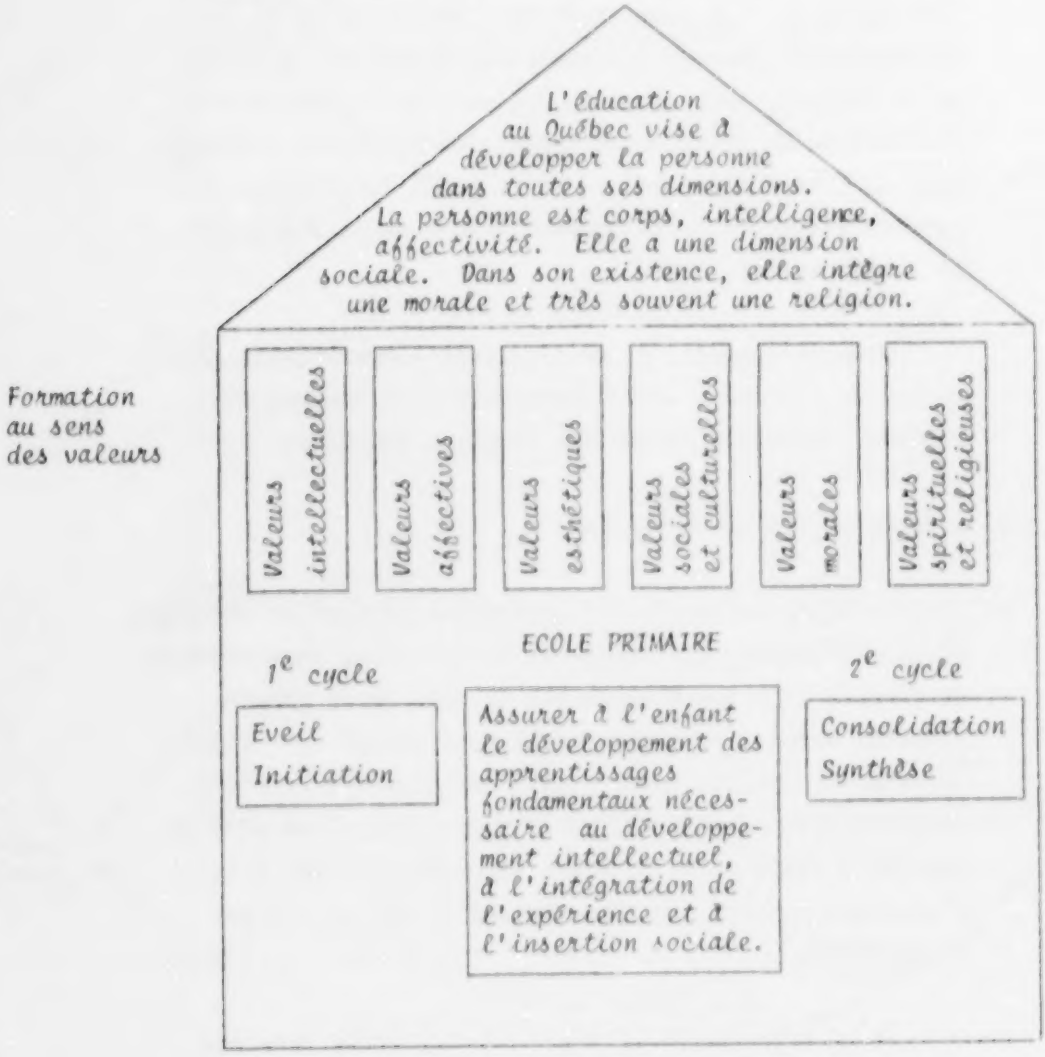
La vie de l'enfant est constituée de relations constantes et dynamiques avec les éléments de son environnement, eux-mêmes interagissant entre eux. Il reçoit d'eux, est stimulé, est sollicité par eux; il leur transmet des réponses et les influence même; dans ce tout, dont il est le pivot, il est à la fois émetteur et récepteur.

Voici schématiquement ces interrelations:



2.3 L'école "cadre général"

Dans l'Ecole Québécoise, énoncé de politique et plan d'action, Ministère de l'Education, 1979, nous retrouvons dans les pages 26 à 30 les éléments définissant le cadre général de l'école primaire québécoise.



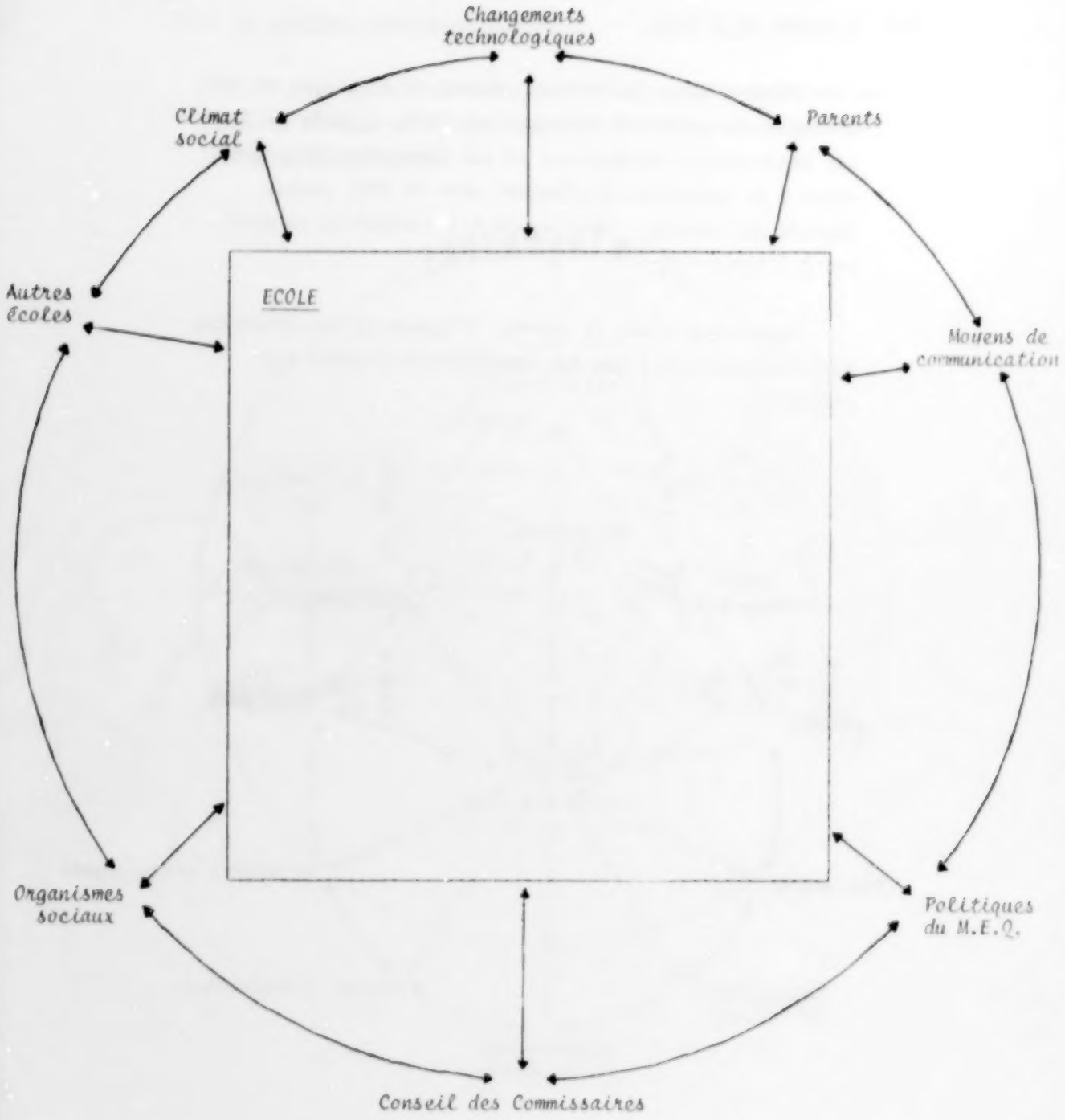
Nous avons là les éléments fondamentaux servant de base à une définition de l'école. Dans un document identifié "le fonctionnement général de l'école primaire", nous avons, à la Commission Scolaire La Vallière, concrétisé la définition de l'école. Ce document est actuellement disponible dans les écoles et au centre administratif. Il constitue selon moi un outil de base indispensable pour notre Commission Scolaire. A partir de ce travail, nous avons pu définir les pratiques administratives du directeur d'école, les pratiques pédagogiques de l'enseignant et situer la participation des parents à l'école (Ces documents sont aussi disponibles au centre administratif).

Dans le chapitre 3, nous verrons comment cette définition de l'école a servi comme base à l'établissement du cadre général d'action des services éducatifs.

2.4 L'école et son environnement

Toujours selon l'Ecole Québécoise, énoncé de politique et plan d'action, les fonctions et les rôles traditionnels de l'école sont complémentaires de ceux de la famille, laquelle demeure le premier lieu de l'éducation. L'école prolonge la famille comme lieu d'enseignement et d'instruction où l'on apprend, comme lieu d'éducation où l'on apprend à devenir une personne autonome et comme lieu d'insertion sociale où l'on apprend à être un citoyen responsable.

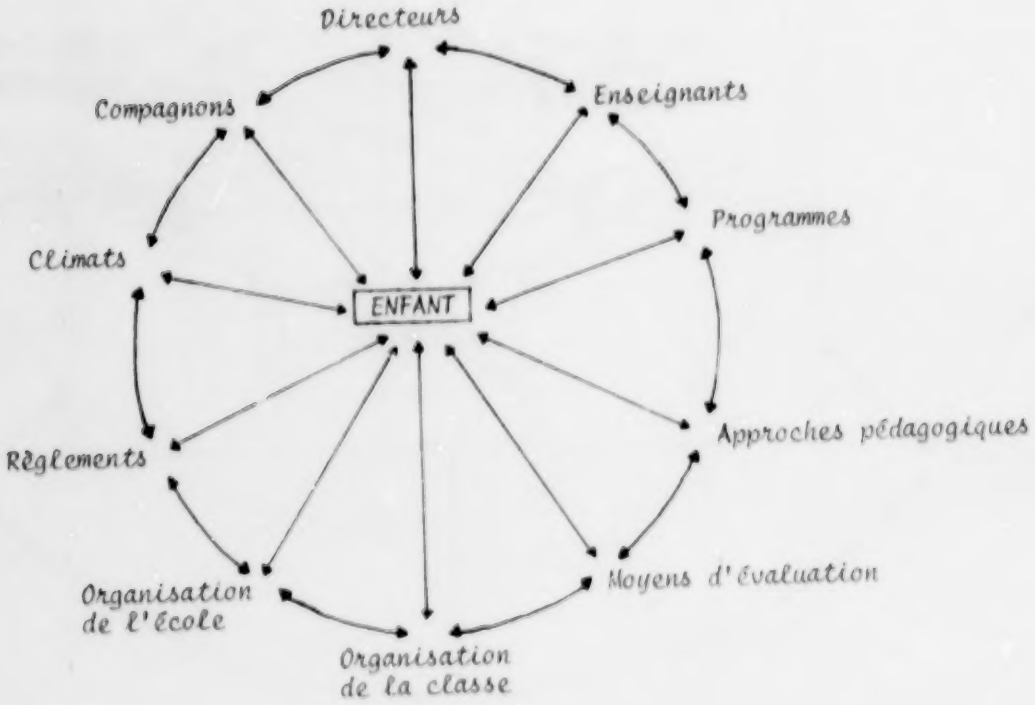
Voici représentée graphiquement, l'école dans son environnement et les diverses interrelations entre ces éléments:


Changements technologiques
Climat social
Parents
Autres écoles
ECOLE
Moyens de communication
Organismes sociaux
Politiques du M.E.Q.
Conseil des Commissaires

2.5 L'enfant et l'école

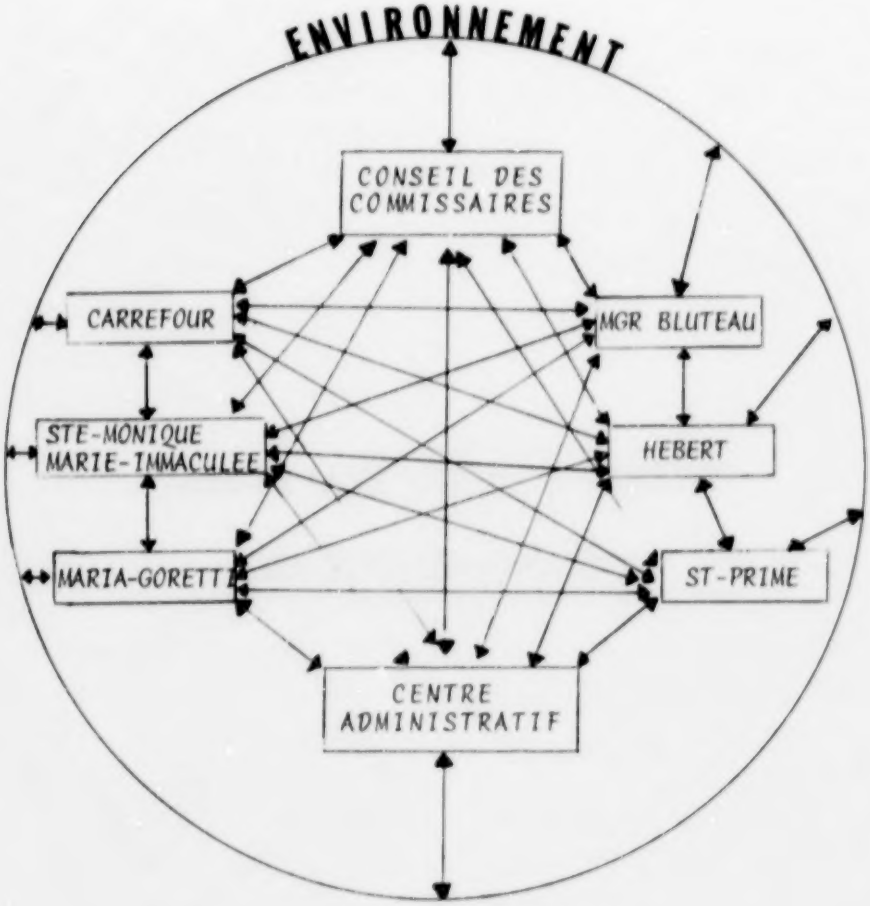
Selon l'Ecole Québécoise, énoncé de politique et plan d'action, Ministère de l'Education, 1979, l'école doit par son organisation pédagogique et ses démarches éducatives, aider à la formation de l'enfant dans la plus grande égalité des chances. Mais toute l'éducation ne se fait pas à l'école.

Voici sous forme de schéma, l'enfant et son environnement scolaire ainsi que les interrelations entre ces éléments:



2.6 Le système commission scolaire

Pour finaliser cette partie, voici la représentation de la Commission Scolaire La Vallière comme système avec les interrelations:



" CHAPITRE 3 "

VERS UN CADRE GENERAL D'OPERATION DES SERVICES EDUCATIFS

3.1 Une approche globale

Considérant la nature même du développement de l'enfant et des nombreux lieux où s'effectue ce développement, l'école se doit de rendre cohérente son intervention auprès des jeunes.

Devant la multiplicité des courants pédagogiques, l'école doit faire des choix, clarifier ses options, rechercher la cohérence.

Pour ce faire, il faut rafiner ses moyens d'intervention, développer des outils d'analyse institutionnelle, privilégier la mise en place de processus, favoriser les interventions d'équipe, etc.

La pertinence des services éducatifs peut donc s'établir en relation avec l'ensemble des éléments suivants:

- la diversité des milieux;
- le rythme de changement accéléré;
- le besoin de décentralisation;
- le besoin d'intégration des divers dossiers;
- le besoin de modes de gestion centrés sur les résultats;
- le besoin de motivation du personnel;
- la nature même du développement de l'enfant;
- la présence de courants pédagogiques divergents;
- le développement d'innovations pédagogiques.

La grande préoccupation des services éducatifs devra être de supporter l'intervention de l'école dans le développement de l'enfant.

3.2 Démarche pour les années à venir

A partir de la définition de l'école contenue dans le document "le fonctionnement général de l'école primaire" et l'évaluation de son vécu pour l'année, chacune des écoles identifie au mois de juin de chaque année, ses attentes en terme de support des services éducatifs. Il revient au directeur de déterminer sa procédure interne.

Pendant ce temps, à partir de la même référence et de l'évaluation des interventions durant l'année, l'équipe des services éducatifs prépare une offre de services pour chacune des écoles.

Il y a, ensuite, une rencontre des services éducatifs avec chacune des écoles pour ajuster l'offre et la demande.

A partir de ces données, l'équipe des services éducatifs construit son plan d'intervention pour l'année à venir. Le plan de travail laissera une certaine place pour faire face aux situations d'urgence.

Dans leurs interventions, les services éducatifs privilégieront une approche globale, c'est-à-dire mettront au point des outils, proposeront des processus à suivre, des démarches, au lieu de simplement suggérer une réponse à un problème.

3.3 Démarche en 1981-82

Considérant que le document "le fonctionnement général de l'école primaire" n'a été disponible qu'au mois d'août 81 et qu'il n'y avait pas de vécu antérieur selon ce modèle de fonctionnement, la démarche fut la suivante.

Le groupe des directeurs identifia les attentes de l'école en terme de services éducatifs.

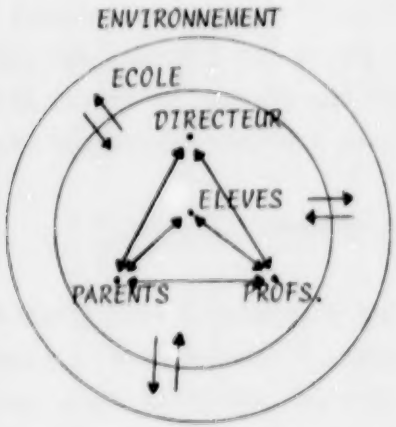
De son côté, l'équipe des services éducatifs prépara une offre de services.

L'étape suivante consista à ajuster l'offre et la demande.

3.4 Les résultats en 1981-82

A) Grille de lecture

Avant de présenter les résultats, il me semble utile de visualiser les interrelations entre les principales composantes d'une école.



Le système sera dynamique, sera efficace en autant qu'il y aura le maximum de relations positives entre les quatre (4) composantes majeures dans un environnement donné.

Le rôle des services éducatifs consiste essentiellement à supporter l'action de ces intervenants dans le respect de la raison d'être de l'école et de sa dynamique interne. En conséquence, les interventions des services éducatifs devront se calquer sur la réalité de l'école et de ses composantes.

Le schéma suivant peut illustrer cette situation:

Idéalement, l'offre devrait égaler la demande. Pour ce faire, il faudra que l'équipe des services éducatifs soit attentive aux besoins du milieu et qu'en contrepartie, le milieu puisse exprimer clairement ses besoins.

B) Offre vs demande (résultats)

Cette section présente sous forme de tableau, la demande, l'offre, l'ajustement de l'offre et de la demande des services éducatifs ainsi que les priorités pour 1981-82. Les énoncés sont regroupés selon des thèmes représentant la réalité de l'école. Il s'agit des résultats de la démarche décrite à la section 3.3.

	NOS	ENONCES	DEMANDE	OFFRE	OFFRE VS DEMANDE	PRIORITES
ENVIRONNEMENT	1	L'école connaît les caractéristiques socio-économiques de sa clientèle scolaire.	X	X	X	
	2	L'école a recours aux ressources éducatives disponibles dans son environnement immédiat.	X		X	
ELEVES	3	L'école développe le goût de la lecture chez les élèves.	X		X	
	4	L'école apprend aux élèves à respecter les valeurs et les engagements religieux des autres.	X		X	
	5	Le programme d'éducation physique prévoit la diffusion d'informations relatives à la santé.	X		X	
	6	L'école aide les élèves à développer leurs habiletés intellectuelles.		X	X	
	7	L'école développe chez les élèves l'aptitude à communiquer leur expérience.		X		
	8	Les activités socio-culturelles facilitent l'intégration des différentes personnes de l'école (professeurs, élèves, parents).		X		
	9	L'école favorise chez les élèves la prise de conscience de la dimension religieuse de l'homme.		X	X	

	NOS	ENONCES	DEMANDE	OFFRE	OFFRE VS DEMANDE	PRIORITES
PARENTS	10	Les parents et l'école - Rôle des parents - Participation - Consultation	X		X	
	11	L'école fournit aux parents des indications sur certaines méthodes pédagogiques.	X		X	3
	12	Le bulletin scolaire utilisé par l'école favorise une liaison étroite entre l'école et la famille.		X		
	13	Au début de l'année et en janvier, l'école informe les parents sur le programme scolaire dispensé.		X	X	
	14	L'école informe mensuellement les parents des difficultés d'apprentissage ou d'adaptation de leur enfant.		X	X	3
	15	Les parents reçoivent de l'information sur le système d'éducation.	X		X	3
	16	L'école utilise les rencontres parents-maîtres pour entrer en contact avec les parents.		X	X	
	17	Des documents d'information sur le fonctionnement des activités de consultation et d'animation sont mis à la disposition du personnel de l'école et des parents.		X	X	

	NOS	ENONCES	DEMANDE	OFFRE	OFFRE VS DEMANDE	PRIORITES
ENSEIGNANTS	18	Le personnel enseignant évalue périodiquement les manuels scolaires et cahiers d'exercices en usage, afin de connaître leur adaptation aux programmes.	X		X	
	19	Les enseignants ont la possibilité de consulter des spécialistes du domaine des difficultés d'adaptation et d'apprentissage.	X		X	
	20	Les enseignants choisissent les méthodes et les techniques d'enseignement en fonction des besoins des élèves.		X	X	
	21	Le personnel enseignant se tient au courant des différentes théories d'apprentissage.		X	X	
	22	L'école met à la disposition des enseignants des volumes récents et des articles de périodiques se rapportant à l'enseignement.		X	X	

	NOS	ENONCES	DEMANDE	OFFRE	OFFRE VS DEMANDE	PRIORITES
DIRECTEUR	23	Le directeur a une bonne connaissance des programmes d'étude disponibles dans le système scolaire.	X		X	1
	24	Le directeur supervise l'évaluation des élèves.	X		X	
	25	Le contrôle des connaissances religieuses ou morales se fait au moyen de vérification périodique dont la forme varie selon le degré de formation des élèves.	X		X	
	26	Le directeur prévoit un programme de soutien aux nouveaux enseignants à l'école.	X		X	
	27	Le directeur conseille les enseignants sur le plan de la didactique générale et des objectifs des programmes.		X	X	1
	28	Le personnel responsable des activités de consultation fait partie du groupe chargé d'étudier les cas des élèves qui font problème.		X	X	
	29	Le personnel de l'école comprend les élèves éprouvant des difficultés d'adaptation et d'apprentissage.		X	X	
	30	Un programme d'activités pour les journées de planification (journées pédagogiques) est prévu au début de l'année scolaire.		X	X	

	NOS	ENONCES	DEMANDE	OFFRE	OFFRE VS DEMANDE	PRIORITES
LES RESSOURCES TECHNIQUES	31	L'école dispose d'instruments pour diagnostiquer chez les élèves les troubles du langage en français parlé, écrit ainsi qu'au niveau psychomoteur.	X	X	X	
	32	L'école dispose de services permettant de dépister et prévenir chez les élèves les difficultés d'adaptation et d'apprentissage.	X	X	X	4
PEDAGOGIE ET EVALUATION	33	L'école s'est donnée un projet éducatif.	X		X	2
	34	L'école organise des enseignements d'adaptation à l'intention des élèves éprouvant des difficultés dans certaines disciplines.		X	X	
	35	Les pratiques en usage à l'école pour la mesure et l'évaluation des élèves favorisent les apprentissages des élèves.		X	X	

3.5 Considérations générales

Il peut paraître un peu curieux que des besoins soient exprimés sous forme d'énoncés. Il s'agit ici de la formulation tirée du "fonctionnement général de l'école primaire". Des discussions ont permis de déterminer l'amplitude des besoins.

Pour l'année 1981-82, ces balises constituent le cadre général d'opération des services éducatifs.

" CHAPITRE 4 "

LE SYSTEME DE GESTION

Au même titre qu'il y a des conditions facilitantes pour l'apprentissage chez l'enfant, il doit exister des conditions facilitantes pour permettre l'atteinte des objectifs visés par la structuration des services éducatifs.

La mise en place de services éducatifs efficaces pour l'école, repose en grande partie sur le contexte dans lequel les acteurs joueront leur rôle. Cet ensemble de relations de règles du jeu, je l'identifie comme le système de gestion.

Dans son volume "Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale", Marcel Laflamme mentionne que pour ordonner les activités et favoriser l'efficacité de l'effort humain, le système gestionnaire prévoit différents mécanismes et outils de gestion.

Les caractéristiques de ce système sont:

1° La décentralisation des décisions

2° Un bon processus de prise de décision

3° L'implication du personnel à tous les niveaux

4° Des rôles et des tâches bien définis

5° Des mécanismes de coordination

4.1 La décentralisation des décisions

Dans une commission scolaire, le Conseil des Commissaire est l'instance de qui relèvent les principales décisions. Je n'ai pas l'autorité pour modifier cette situation qui présente ses avantages et ses inconvénients comme toute autre structure. La décentralisation, à laquelle je fais ici référence, repose beaucoup plus sur une façon de voir les choses, que sur des changements

d'ordre administratif. Il s'agit en fait d'une décentralisation des mentalités, arrêter de voir de haut en bas, mais plutôt de bas en haut, c'est-à-dire à partir de l'école.

Chaque école est une personnalité différente qui doit tenter de s'intégrer le mieux possible dans un milieu. Pour ce faire, l'école a besoin d'une certaine marge d'autonomie, ou à la limite, a besoin que les décisions qui la touchent, tiennent compte de la réalité qu'elle vit. Je persiste à croire qu'à vouloir tout normaliser, on étouffe beaucoup d'initiatives qui profiteraient grandement aux élèves.

4.2 Le processus de décision

Instaurer un bon processus de prise de décision, c'est instaurer une méthode de travail valable à tous les niveaux de l'organisation. Cette méthode de travail s'inspire beaucoup de la démarche scientifique et vise à éliminer une certaine partie de l'arbitraire qui entoure les décisions ou solutions à des problèmes. Dans le milieu de l'éducation, les personnes trouvent les solutions assez rapidement, mais s'intéressent peu de savoir si une situation problématique est vraiment une cause ou si ce n'est pas la conséquence d'autre chose.

Le processus de décision est un procédé d'analyse au bout de lequel une solution apparaît comme un moyen rationnel de modifier la situation de départ.

Selon plusieurs auteurs, on reconnaît six phases principales ou séries d'actions interreliées dans ce processus.

1. Identification du problème ou de la situation qu'on veut changer.
2. Analyse de la situation: inventaire et exploration des répercussions de ce problème sur l'ensemble de l'organisation.
3. Formalisation, analyse et évaluation des voies possibles de solutions avec ses avantages et ses inconvénients.
4. Choix d'une solution.
5. Mise en application.
6. Evaluation: effet de la solution sur le problème ou la situation de départ.

Encore ici, la mise en place d'une telle démarche nécessite un changement au niveau des mentalités et des habitudes de travail. Cette démarche suppose une certaine rigueur intellectuelle de la part des personnes qui y participent et les oblige à avoir autre chose que certains lieux communs ou solutions faites d'avance.

4.3 Les lignes de communication

Il est important que chaque personne sache à qui s'adresser lorsqu'il a un besoin. Au niveau de l'école, le directeur est la personne-clé, il est le canal de communication pour toute communication interne ou externe. Les professeurs, la secrétaire, les concierges doivent s'adresser au directeur qui est leur supérieur immédiat. La seule exception à cette règle concerne les besoins d'information en rapport avec la paye. Considérant que la plupart du temps il s'agit d'informations d'ordre technique, les employés peuvent s'adresser au responsable de la paye au centre administratif.

Puisqu'à la Commission Scolaire La Vallière, le Directeur Général est en même temps le Directeur des Services Educatifs, les communications s'effectuent de la façon suivante:

Pour toute demande de support, le directeur d'école s'adresse au Directeur Général qui réfère la demande au service qui s'occupera d'assurer le suivi.

La ou les personnes des services éducatifs qui assure(nt) la réponse entre(nt) en contact avec le directeur de l'école.

4.4 L'implication du personnel

Mon intention étant de rapprocher le plus possible la décision du lieu de l'action, il devient important d'avoir l'éclairage des personnes qui vivent la situation. Je fais l'hypothèse que les personnes s'impliqueront dès qu'elles constateront que les décisions ne se prennent pas trop loin d'elles.

Même si la décision finale doit relever d'un individu ou d'une instance précise, il y a quand même place pour la participation aux étapes 1, 2 et 3 du processus de prise de décision.

Il y a tout lieu de croire que si chacune des écoles peut se développer selon son potentiel et ses particularités, les gens qui y vivent seront plus intéressés à y investir.

4.5 Des rôles et des tâches bien définis

A mon avis, dans une organisation en évolution, il faut pouvoir adapter le rôle et les tâches des individus de manière à mieux s'acquitter de ses responsabilités à une époque donnée.

L'opération à faire actuellement, consiste à mieux intégrer les tâches et à les ajuster de manière à augmenter la motivation des individus et l'efficacité des résultats.

Tel que préconisé par Herzberg, l'enrichissement de la tâche me semble une perspective intéressante.

4.6 Des mécanismes de coordination

Le premier mécanisme auquel je ferai référence, consiste en une rencontre hebdomadaire des directeurs d'école et du Directeur Général. Cette rencontre porte le nom de "TABLE DE GESTION".

La Table de Gestion a plusieurs rôles, notamment:

- Information.
- Coordination.
- Analyse de situations. Echanges.
- Etudes de dossiers.
- Eclaircissement des demandes, en vue d'un support des services éducatifs.
- Présentation des dossiers venant des services éducatifs.
- Evaluation.

Ce comité n'est pas décisionnel mais constitue un excellent lieu de consultation pour le Directeur Général.

Un autre mécanisme que je crois aussi important que le premier, consiste en une rencontre des professionnels des services éducatifs et du Directeur Général. Cette rencontre a lieu à chaque semaine, le vendredi matin, et porte le titre de "REUNION DES SERVICES EDUCATIFS".

Les buts de cette rencontre sont, entre autres:

- Information.
- Coordination.
- Présentation des demandes de support venant de la Table de Gestion.
- Intégration de l'action des professionnels.
- Présentation des dossiers qui seront présentés à la Table de Gestion.
- Echanges à partir de lectures, de documents audio-visuels, etc.

A l'occasion, pour des raisons d'économie de temps et d'efficacité, les deux groupes se réuniront en même temps. Il s'agira le plus souvent d'information sur différents sujets: programmes, politiques, etc.

De plus, je rencontre individuellement dans leur milieu, les six directeurs d'école sur une période de deux semaines. Je me réserve trois périodes de une heure trente par semaine à cette fin. L'objectif de ces rencontres est de fournir un support le plus adapté possible à chacun des directeurs, par une meilleure connaissance des individus, de leur école et des situations qu'ils vivent.

En dehors de ces rencontres formelles, j'essaie d'être disponible aux individus, autant les directeurs que les professionnels des services éducatifs.

CHAPITRE 5

L'IMPORTANCE D'EVALUER POUR EVOLUER

5.1 Une définition de l'évaluation

L'évaluation, en soi, est une réflexion de la pensée qui porte sur un "objet" afin d'y attribuer une valeur. C'est essentiellement porter un jugement en comparant ce qui est arrivé à ce qui avait été prévu. Plus ce qui est prévu est exprimé clairement et plus ce qui est arrivé est analysé formellement, mieux on sera éclairé sur la réalité et sur la qualité de l'intervention.

5.2 Les processus

Trois processus principaux, à savoir, la mesure, l'évaluation et la prise de décision, constituent principalement l'évaluation.

Le premier processus consiste à recueillir des renseignements: c'est la mesure. Celle-ci ne constitue pas une fin, mais bien un moyen. En elle-même, la mesure n'a aucune raison d'être: on ne mesure pas simplement pour mesurer. Chaque fois qu'on utilise un instrument de mesure ou de cueillette de données, on doit se poser la question primordiale suivante: "Cette mesure m'aide à préparer ou à éclairer quel genre de décision?"

Un deuxième processus consiste à analyser et à interpréter de façon circonstanciée, les résultats de la mesure en vue d'un jugement aussi juste que possible: c'est l'évaluation. L'évaluation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen qui permet d'éclairer les décisions que l'on doit prendre et qui suppose l'utilisation d'instruments de cueillette de données de qualité. L'évaluation est donc un jugement de valeur qui, la plupart du temps, n'est pas quantitatif mais plutôt qualitatif et qui comporte une certaine part de subjectivité.

Dans toute évaluation, on doit, à priori, expliciter les valeurs et les objectifs en cause. Dans le cas présent, je fais référence aux objectifs formulés au chapitre 1.

Enfin, le troisième processus consiste en l'action résultant de la mesure et de l'évaluation: c'est la prise de décision. La qualité de l'étape finale de la prise de décision, c'est-à-dire du choix, dépend de la valeur des connaissances qui éclairent ce choix. Je réfère ici aux travaux de Stufflebeam et al.: l'évaluation en éducation et la prise de décision.

5.3 L'évaluation dans une perspective d'analyse institutionnelle

La formulation d'un objectif suppose généralement la recherche d'une situation autre que celle que l'on connaît actuellement. On parle alors d'une situation souhaitée par rapport à la situation actuelle, l'analyse des résultats consistant en une comparaison entre ces deux situations.

Il m'apparaît fondamental pour une organisation de posséder des outils pour recueillir de l'information sur une situation devant faire l'objet d'une évaluation. L'analyse de ces données permet d'obtenir une image plus précise de la réalité. C'est l'intention de base de l'analyse institutionnelle qui a particulièrement fait l'objet de travaux au Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE).

A la Commission Scolaire La Vallière, il faudra développer dans l'avenir cette pratique d'auto-évaluation scientifique. C'est à mon sens, une étape préalable à l'implantation du "Projet Educatif" tel que préconisé dans l'Ecole Québécoise, énoncé de politique et plan d'action.

5.4 Préalable à l'évaluation de la démarche

L'évaluation formelle de la démarche devra normalement s'effectuer en juin '82 et revenir annuellement par la suite. Les résultats de cette évaluation feront l'objet d'un autre document qui devrait être disponible en août '82.

L'évaluation formelle étant une étape qui se situe assez loin dans le temps, la théorie des systèmes nous enseigne qu'il est souhaitable d'instaurer un processus de "feed back". Cette rétroaction peut s'obtenir selon diverses formes, de façon formelle ou informelle, à l'aide d'un questionnaire ou d'une conversation, etc. A ce propos, Bennis, dans son ouvrage "Organization development: its nature" reconnaît l'utilité et le besoin d'une variété de thermomètres. A mon avis, certaines personnes peuvent jouer très bien ce rôle, il s'agit d'avoir le flair pour les identifier et de regarder la température de temps à autre.

5.5 Une activité de feed back

A la fin de septembre '81, à une période où les "thermomètres" indiquaient une température un peu trop élevée, il m'apparut opportun de vérifier certaines perceptions.

Dans les circonstances, la technique du groupe nominal me parut particulièrement bien convenir à la situation. Je dois dire aussi que je la connaissais mieux que d'autres. Cette technique présente les avantages suivants:

. Temps d'application relativement court.

. Démarche très structurée.
. Alternance du travail de groupe et individuel.
. Laisse peu de place pour les discussions hors sujets.
. Donne des résultats précis.

Je ne reprendrai pas ici la description de cette technique. Monsieur Gabriel Aubin, du CADRE, la présente très bien dans l'un de ses écrits.

La question de départ fut la suivante:

"Quels sont les problèmes que vous vivez en rapport avec le nouveau mode de fonctionnement qui veut laisser le maximum d'autonomie aux écoles?"

Cette question fut présentée à une rencontre regroupant les directeurs d'école et les professionnels des services éducatifs. J'ai agi comme animateur lors de cette session.

Après une heure-trente, le groupe dégagea la liste suivantes des difficultés rencontrées. Le chiffre entre parenthèse indique le vote du groupe. Plus le total est élevé, plus l'énoncé a de l'importance pour le groupe.

1- J'ai un problème à me débarrasser de mon rôle de responsable de français. (0 pt)

2- Manque de relations (contacts avec la clientèle). (9 pts)

3- Une école autonome devrait avoir un horaire et un calendrier propre. (0 pt)

4- Communication difficile, peur de déranger. (1 pt)

5- Difficultés à attendre après les écoles pour pouvoir travailler. (1 pt)

6- Ajustement avec les lignes de communication versus DG versus écoles. (5 pts)

7- Attitude face aux politiques qui existaient avant (rejet). (8 pts)

8- Définition précise du rôle de notre directeur de l'enseignement. (11 pts)

9- J'ai peur de devenir un fonctionnaire (bureaucrate) théoricien ou praticien. (0 pt)

10- Manque de clarification des rôles des intervenants. (42 pts)

11- Lourdeur et lenteur de la procédure. (13 pts)

12- Difficulté à embarquer dans tout ce que l'on vit. (1 pt)

13- Insécurité dans le nouveau mode de fonctionnement parce que pas encore rôdé. (2 pts)

14- Concilier travail d'équipe, travail individuel (quand se rencontrer aux demi-temps) (3 pts)

15- Absence de priorités (15 pts)

16- Définition de l'autonomie de l'école (jusqu'où). (24 pts)

17- Manque de clarification des besoins. (15 pts)

5.6 Analyse des données

Selon la volonté du groupe, l'analyse porta sur les sept énoncés ayant reçu le plus de votes, c'est-à-dire:

1- Manque de clarification des rôles des intervenants.

2- Définition de l'autonomie de l'école (jusqu'où).

3- Absence de priorités.

4- Manque de clarification des besoins.

5- Lourdeur et lenteur de la procédure.

6- Définition précise du rôle de notre directeur de l'enseignement.

7- Manque de relations (contacts avec la clientèle).

Le processus consiste à vérifier la relation de cause à effet et à faire les regroupements jugés nécessaires.

Suite à cet exercice, trois problèmes retenaient l'attention du groupe:

1- Manque de clarification des rôles des intervenants.

2- Définition de l'autonomie de l'école (jusqu'où). Limites.

3- Absence de priorités dans le plan de travail convenu aux services éducatifs et manque de clarification des besoins.

A partir de ces problèmes, le groupe détermina les objectifs suivants:

1°: *Préciser d'ici la fin de novembre '81, les responsabilités individuelles et collectives de chacun des intervenants des services éducatifs.* (Responsable de dossier, Table de Gestion, Directeur, P.N.E., D.S.E.).

2°: *Déterminer d'ici la fin d'octobre '81, à partir du vécu des différents règlements* (M.E.Q., Commission Scolaire, ...), *quels sont les champs d'action respectifs et/ou conjoints des écoles et de la Commission Scolaire.*

5.7 Considérations générales

La section précédente fait état d'une situation où l'on provoque un "feed back". J'ai cru bon de la présenter parce qu'elle fait appel à certaines techniques ou méthodologies parfois utiles à d'autres fins.

Le feed back qu'on va chercher est une chose, mais je crois important d'être à l'écoute du feed back qui nous arrive sans le provoquer.

Au même titre qu'une organisation bien structurée possède son système d'information aux fins de gestion (S.I.G.), la personne responsable d'une démarche visant un changement organisationnel doit se doter aussi d'un mini-S.I.G.. Je me réfère ici aux travaux de Hurtubise sur le sujet.

" CHAPITRE 6 "

CONCLUSION

6.1 Une question d'attitudes

Le succès ou l'échec d'une telle entreprise repose beaucoup sur les attitudes des personnes qui auront à le vivre. Pour évoluer à l'aise dans un tel système, il faut des gens ouverts à l'adaptation, à la participation, au travail d'équipe, à la prise en charge. Quelqu'un a déjà dit que l'autonomie a ceci de vicieux, elle n'apparaît désirable qu'à celui qui est assez autonome pour la désirer. Par contre, le concept peut paraître dangereux à ceux qui craignent le partage, l'adaptation, la diversité.

Des attitudes, ça peut se changer. L'éducation ne repose-t-elle pas sur une question d'attitudes?

6.2 L'approche globale vs le futur de l'éducation

Une étude attentive des divers documents émanant du Ministère de l'Education: nouveaux programmes, projet éducatif, etc., nous permet de constater qu'on veut reconstruire le système à partir de l'enfant. Or, l'enfant n'est pas divisé, pas morcelé, c'est un tout. Il me semble que la seule possibilité de respecter cet état de fait est de créer un contexte qui incitera les personnes à ne pas morceler leurs interventions.

D'ailleurs, en observant un peu ce qui se passe dans d'autres domaines comme l'entreprise privée et le sport par exemple, nous pouvons constater qu'ils ont révisé leur approche depuis un bon bout de temps. Cette transformation se traduit dans un nombre de plus en plus grand de variables qu'on veut considérer, qu'on veut intégrer. La nature, elle aussi, nous en donne à tous

les jours une quantité d'exemples, nous n'avons qu'à regarder une plante dans son éco-système, un lièvre dans son milieu ambiant, etc.

6.3 Projet de restructuration scolaire

Actuellement, les autorités gouvernementales en matière d'éducation envisagent une certaine réforme dans les structures scolaires. Quoiqu'aucun texte officiel n'est encore disponible, il y a tout lieu de croire que l'intention générale est de redonner plus de pouvoir à l'école. A mon avis, ce n'est que l'aboutissement aux constatations faites lors des différentes consultations, particulièrement au niveau des parents.

On peut aussi y voir le point de départ d'une période nouvelle en éducation où l'on tentera de respecter plus la nature même de l'enfant et les particularités de chacun des milieux.

Le moins qu'on puisse dire, c'est que la démarche présentée dans ce document se concilie très bien avec ces intentions.

6.4 Le point final ou le point de départ

Par ce projet d'intervention, j'ai voulu fournir à mon organisation des données que je crois essentielles pour la préparation d'un plan d'action à long terme. L'aspect administratif n'y est pas traité, mais il ne faut pas oublier qu'on n'administre pas des finances ou de l'équipement mais bien de l'éducation.

Je terminerai en citant la pensée d'un philosophe grec, du nom de Sénèque.

"Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va".

Sénèque

⊙ BIBLIOGRAPHIE ⊙

ARGYRIS, Chris. (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.*

ANBIN, Gabriel. (1979) *La technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation. Centre d'Animation, de Développement et de Recherche en Education (CADRE).*

BENNIS, Warren G. (1969) *Organization Development: Its Nature origins and Prospects. Reading, Mass.: Addison - Wesley.*

BERTALANFFY, Ludwig Von. (1968) *General System Theory. New-York: George Braziller.*

CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION, *L'activité éducative, Rapport annuel 1969-1970.*

COTE, Richard. (1971) *Le bon enseignant. Recherche actuelle sur l'efficacité de l'enseignant, Montréal: Editions du renouveau pédagogique.*

CRENER, Maxime., MONTEIL, Bernard. (1971) *Principes de Management, Montréal: Les Presses de l'Université de Québec.*

DE ROSNAY, Joël. (1969) *Le macroscope, vers une vision globale. Paris, Editions du Seuil.*

FLANDERS, Ned A. (1970) *Analysing Teaching Behavior! Reading, Mass.: Addison - Wesley, Publishing Co.*

FORTIN, Régent. (1980) *Réflexions sur le projet éducatif de l'école. Ministère de l'Education, secteur de la planification.*

GAGNE, R. (1976) *Les Principes Fondamentaux de l'Apprentissage, Application à l'Enseignement*, Editions HRW Ltée, Montréal.

GINGRAS, Paul-Emile et GIRARD, Mathieu. (1975) *L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer. Le Centre d'Animation de Développement et de Recherche en Education (CADRE).*

HALL, A.D., FAGEN, R.E. (1956) *Syatems Engineering. New-York: Bell Telephone Laboratories.*

HERZBERG, Frederick. (1971) *Le travail et la nature de l'homme. Paris, Entreprise Moderne d'Edition.*

KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E. (1970) *Organization and Management: A Syatems Approach. New-York: McGraw-Hill Book Company.*

KATZ, Daniel., KAHN, Robert L. (1966) *The Social Psychology of Organizations. New-York: John Wiley and Sons, Inc.*

LAFLAMME, Marcel (1976) *Diagnostic Organisationnel et Stratégies de Développement: une approche globale. Editions Morin.*

LIKERT, Rensis. (1961) *New Patterns of Management. New-York: McGraw-Hill Book Company.*

LUCIER, Pierre (1977) *Analyse institutionnelle et prise de décision. Centre d'Animation, de Développement et de Recherche en Education (CADRE).*

MINISTERE DE L'EDUCATION (1979) *L'Ecole Québécoise, Enoncé de Politique et Plan d'Action, Editeur Officiel du Québec.*

MINISTERE DE L'EDUCATION DU QUEBEC. (1977) *L'enseignement primaire et secondaire au Québec, Livre Vert. Québec, Service Général des Communications.*

MINISTERE DE L'EDUCATION. *Programmes d'étude (Primaire). Français, Mathématiques, Education Physique, Sciences de la nature, Programme d'éducation préscolaire.*

MONTEBELLO, Michel H., SAIAS, Maurice A. et GREFEUILLE, Jean. *"Planification stratégique et PMI", Revue Française de Gestion, No. 1, Eté 1975.*

PIAGET, J. (1967) *La Psychologie de l'Intelligence, Collin, Paris.*

ROCHER, Guy. (1968) *Introduction à la sociologie générale. Montréal: Editions HMH.*

ROGERS, C. (1968) *Le développement de la personne, Paris: Dunod.*

SCALLON, G. (1974) *L'Evaluation des Etudiants et les Principales Conceptions de la Mesure et de l'Evaluation. Prospectives, Octobre.*

SCHUMAKER, E.F. (1978) *Small is Beautiful - Une société à la mesure de l'homme, Contretemps, Le Seuil, Paris.*

STUFFLEBEAM, Daniel L. (1974) *L'évaluation en éducation et la prise de décision. Editions NHP.*

TOFFLER, Alvin. (1971) *Le choc du futur, Paris, Denoël.*

WALLON, H. (1968) *L'évolution psychologique de l'enfant, (Coll. U.Z.), Paris: A. Colin.*

ÉTUDES ET DOCUMENTS

RÉFÉRENCE[1]

Numéro de publication	Collection	Titre du document
16-0100		Conseils pratiques à ceux qui étudient les langues étrangères. 1975-11-19.
16-0101		L'année scolaire segmentée. 1975-12-22
16-0102		Les tendances actuelles dans l'enseignement des langues. 1975-01-22
16-0103		Rapport sur le problème de la continuité entre les niveaux élémentaires et secondaires. 1975-04-15.
16-0104		L'évaluation institutionnelle – Evaluation de la question. 1977-03-22
16-0105	Hors-série	L'éducation sexuelle et contexte scolaire – état de la question. 1976-09-03
16-0106-01		Etude sur le langage des enfants. 1978-04-14
16-0106-02		Etude sur l'apprentissage de la lecture "A". 1978-04-14
16-0106-03		Etude sur l'apprentissage de la lecture "B". 1978-04-14
16-0106-04		Documentation sur l'apprentissage du langage. 1978-04-14
16-0106-05		Les deux pôles de la pédagogie américaine de la lecture à l'école primaire. 1978-04-14
16-0106-06		Aspects généraux de la pédagogie de l'orthographe. 1978-04-14
16-0108		Exercices poétiques II – Initiation à la poésie au secondaire. 1979-02-16

(1) Cette liste de référence n'a d'autre but que de répertorier les documents publiés dans "Etudes et Documents". Le tirage étant limité et la diffusion restreinte, le ministère de l'Education ne peut garantir la disponibilité de l'une ou l'autre de ces publications.

Numéro de publication	Titre du document
16-0109	Initiation au conte. 1979-06-04
16-0110	L'univers scolaire des Montagnais. 1976-09-28
16-0111	Rapport sur l'analyse du contenu des projets d'équipements présentés en 74/75 pour l'enseignement du français au niveau élémentaire. 1976-09-07
16-0112	Rapports sur les activités des conseillers pédagogiques en langue seconde. 1977-02-18
16-0113	Rapport d'analyse de l'enquête sur la pédagogie du français au Québec. 1977-11-16
16-0114	Description de la situation de l'enseignement des langues secondes, anglais langue seconde et français langue seconde, telle que perçue par les commissions scolaires. 1977-12-01
16-0115	Analyse du projet CPL, (conseillers pédagogiques en langues secondes). 1978-02-15
16-0116	Recherche et expérimentation dans les commissions scolaires du Québec pour l'année scolaire 1977-1978. 1978-04-13
16-0117	Enseignement primaire et secondaire. Indices de développement psychologique. Adresses au comité d'étude sur l'éducation physique et le sport. 1979-01-24
16-0118	L'impact et l'utilité de formation sur le développement et le comportement de l'élève du premier cycle du secondaire. 1978-09-18

Numéro de publication	Collection	Titre du document
16-0119	Commissions scolaires	L'Ecole recherche Jonathan, un projet éducatif particulier (74-39). 1979-01-16
16-0120	Commissions scolaires	Recherche, expérimentation et innovation dans les commissions scolaires du Québec pour l'année scolaire 1978 - 1979. 1979-06-18
16-0121	Hors-série	Vire-Vie, évaluation du projet. 1979-02-06
16-0122	Commissions scolaires	Les programmes d'immersion en français du bureau des écoles protestantes du Grand Montréal. 1979-02-16
16-0123	Commissions scolaires	Recherche, expérimentation en arts dans les commissions scolaires du Québec pour l'année scolaire 1978-1979. 1979-02-22
16-0124	S.R.E.P.	Les amérindiens et les Inuit du Québec, des stéréotypes à la réalité. Orientation bibliographique à l'usage des enseignants du primaire. 1979-07-24
16-0125	S.R.E.P.	Les fonctions de la communication au coeur d'une didactique renouvelée de la langue maternelle. 1979-10-25
16-0126	S.R.E.P.	Rapport d'enquête sur les habitudes de lecture des élèves du secondaire – Première partie – Description des habitudes de lecture. 1980 – 04
16-0127	Commissions scolaires	Répertoire des projets de recherche, d'expérimentation et d'innovation dans les commissions scolaires du Québec pour l'année scolaire 1979 - 80. 1980 – 04

Numéro de publication	Collection	Titre du document
16-0128	Hors-Série	Recherche sur l'acquisition de l'orthographe. 1980 – 04
16-0129	S.R.E.P.	Le soutien pédagogique aux élèves en difficultés temporaires et ponctuelles d'apprentissage au niveau secondaire. 1980 – 04
16-0130	S.R.E.P.	Projets réalisés dans le cadre du programme d'aide à l'innovation en enseignement des langues secondes dans les commissions scolaires pour l'année 1978-1979. 1980 – 04
16-0131	Hors-Série	Analyse d'un cas d'utilisation de la gestion participative en milieu scolaire 1981 - 06
16-0132	S.R.E.P.	Recherche et expérimentation en arts dans les commissions scolaires du Québec. Année scolaire 1978 - 1979. Rapport final 1980 – 06
16-0133	S.R.E.P.	Recherche et expérimentation en arts dans les commissions scolaires du Québec pour l'année scolaire 1979 - 1980 Rapport préliminaire 1980 – 06
16-0134	Hors-Série	Effets à long terme du projet Vire - Vie 1980 – 06
16-0135	S.R.E.P.	Les habitudes de lecture des élèves du secondaire – Deuxième partie – Développement des habitudes de lecture au secondaire. 1981 – 01
16-0136	Hors-Série	Recherche sur les facteurs associés à l'échec scolaire en secondaire I. 1981 – 03

Numéro de publication	Collection	Titre du document
16-0137	Hors-Série	Le rôle éducatif du psychologue à l'école 1981 – 03.
16-0138	S.R.E.P.	Les difficultés de l'enseignement dans une classe à degrés multiples – Rapport de recherche. 1981 – 03.
16-0139	S.R.E.P.	Aspects du travail du conseiller d'orientation en milieu scolaire secondaire – Année 1979 – 1980. 1981 – 04.
16-0149	Commissions Scolaires	Répertoire des projets de recherche dans les commissions scolaires du Québec pour l'année scolaire 1980 – 1981. 1981 – 06.
16-0141	S.R.E.P.	Projets réalisés dans le cadre du programme d'aide à l'innovation en enseignement des langues secondes dans les commissions scolaires pour l'année 1979 – 1980. 1981 – 06.
16-0142	S.R.E.P.	Aspect du travail du conseiller d'orientation en milieu scolaire au préscolaire et au primaire – Année 1979 – 1980. 1981 – 06.
16-0143	S.R.E.P.	Langues secondes – Réalisations en matière d'innovation pédagogique et de perfectionnement des enseignants. 1981 – 06.
16-0144	Commissions Scolaires	Recherche et expérimentation en arts dans les commissions scolaires du Québec – Répertoire des projets de recherche 1980 – 1981. 1981 –11.
16-0145	S.R.E.P.	Répertoire général de la recherche en enseignement des arts au Québec 1960 - 1980 – Premier tome – Recherche gouvernementale subventionnée et universitaire. 1982 – 01

Numéro de publication	Collection	Titre du document
16-0146	S.R.E.P.	Répertoire général de la recherche en enseignement des arts au Québec. 1960 - 1980 – Deuxième tome – Mémoires et thèses. 1982 – 01
16-0147	S.R.E.P.	Le psychologue à l'école et les besoins des élèves 1982 – 06
16-0148	S.R.E.P.	Les activités du psychologue à l'école 1982 – 06
16-0149	Commissions scolaires	Ecole-recherche Jonathan – Rapport Synthèse 1982 – 06
16-0150	Commissions scolaires	Evaluation d'un régime pédagogique adapté aux élèves du secondaire professionnel court prévoyant l'intégration aux cours d'ateliers du secondaire professionnel long. 1982 – 06
16-0151	S.R.E.P.	Projets réalisés dans le cadre du programme d'aide à l'innovation en enseignement des langues secondes au primaire et au secondaire dans les commissions scolaires pour l'année 1980 – 1981. 1982 – 09
16-0152-01	Commissions scolaires	Programme de développement psycholinguistique – Fascicule 1: Rapport de recherche – Préscolaire, primaire. 1982 – 12
16-0152-02	Commissions scolaires	Programme de développement psycholinguistique – Fascicule 2: Livre un des activités – Préscolaire, primaire. 1982 – 12
16-0152-03	Commissions scolaires	Programme de développement psycholinguistique – Fascicule 3: Livre deux des activités – Préscolaire , primaire. 1982 – 12
16-0152-04	Commissions scolaires	Programme de développement psycholinguistique – Fascicule 4: Livre du maitre – Première partie: Rationel théorique – Préscolaire, primaire. A venir
16-0152-05	Commissions scolaires	Programme de développement psycholinguistique – Fascicule 5 : Livre du maitre – Deuxième partie: Approche pedagogique – Préscolaire, primaire. A venir